

BAB 9:
BUDAYA PENGURUSAN ISLAM MENYELURUH:
PERMASALAHAN DAN CADANGAN PELAKSANAANNYA
DI MALAYSIA

Pengenalan

Pengurusan adalah proses menguruskan kehidupan manusia secara sistematik dan berkesan berasaskan kepada sistem dan kerangka organisasi sebagaimana yang dibincangkan sebelum ini. Kajian ini telah banyak mengemukakan pendekatan perbandingan antara pengurusan konvensional yang dominan dalam dunia pengurusan semasa dan pendekatan Islam yang cemerlang suatu ketika dalam sejarah dan cuba diberikan nafas baru dalam pengurusan moden. Pengurusan Islam seolah-olah telah terasing dalam pengkajian semasa menyebabkan salah faham terhadap keunggulannya terus kekal, bahkan dilihat semakin tersisih dalam arus pembangunan moden.¹ Sedangkan, Islam tetap kekal sebagai asas kehidupan manusia, asas kepada penyatuan sosial, kebudayaan dan intelektual, politik pemerintahan dan kerangka penyatuan nasional. Islam tidak sekadar wahyu yang terbaik tetapi juga merupakan proses

¹ Adalah tidak keterlaluan sekiranya dikatakan bahawa ketika zaman awal kegemilangan kerajaan Islam, masyarakat barat ketika itu masih pada peringkat mencari-cari erti tamadun yang sebenar. Namun perubahan menyaksikan kegigihan mereka merancang dan menjelajah mencari erti pembangunan seterusnya berjaya menguasai dunia samada dari segi mental dan fizikal.

revolusi yang paling progresif, unggul dan kekal. Memandangkan model yang dikemukakan adalah sesuatu yang baru, maka beberapa cadangan akan dikemukakan dalam menganalisa dan menilai kebolehlaksanaan teori dan kerangka pengurusan Islam yang telah dikemukakan dengan mengambil kira beberapa kekangan pelaksanaan dan jalan penyelesaiannya dalam konteks Malaysia. Asas ini diharap akan dapat membantu ke arah merealisasikan model Islam dalam pengurusan moden yang telah dikemukakan.

9.1 Permasalahan Pengenalan Sistem Pengurusan Baharu

Fitrah Tuhan menciptakan manusia dan alam sentiasa berhadapan dengan pelbagai permasalahan, cabaran dan halangan dalam memajukan diri dan perubahan ketamadunan. Penemuan sesuatu kaedah baru dan penyesuaiannya dalam sistem yang sediaada adalah sesuatu yang sukar dan tidak mudah diterima secara menyeluruh. Demikianlah juga cadangan pembaharuan dalam konteks pengurusan beradab ini juga terpaksa berhadapan dengan pelbagai permasalahan lantaran proses sekularisma yang telah banyak mempengaruhi dan dominan dalam pengurusan semasa, atau hanya melihat apa yang moden dan berketrampilan sebagai kemajuan walaupun bercanggah dengan nilai tradisi dan agama. Di samping itu krisis keyakinan terhadap sesuatu yang dikemukakan oleh agama juga memuncak dan permasalahan ini diperhebatkan lagi dengan keunggulan tamadun barat yang secara realitinya menampakkan keagungannya

di mata kasar. Lantaran itu, peralihan dan perubahan pemikiran perlu dilakukan secara sistematik dan berkesan.² Inilah persoalan besar yang merupakan kekangan dan halangan dalam pelaksanaan sesuatu model baru apatah lagi sekiranya model ini dikaitkan dengan tuntutan agama. Timbulnya persoalan ini disebabkan oleh beberapa perkara:

9.1.1 Pemisahan Agama dalam Sistem Pendidikan Pengurusan

Dalam konteks pengurusan semasa, wajah moral dan etika yang diamalkan dalam pengurusan seharian tidak lagi dilihat sebagai satu sendi yang sejagat, bahkan ianya telah diukur berasaskan kepentingan akal dan pengurusan itu sendiri. Dunia pengurusan hari ini yang mementingkan keuntungan dan kecemerlangan berasaskan ukuran akal, telah meletakkan persoalan moral pengurusan dalam keadaan yang meragukan. Moral dan etika sekarang telah dilihat sebagai subjektif dan berubah, dan penerimaannya dalam pengurusan hanyalah dalam perkara yang tertentu sahaja. Etika dianggap sebagai sistem yang penting, namun penerimaannya yang tidak menyeluruh menjadikan para pengkaji pengurusan masih belum sependapat terhadap keperluan pengisian

² Menurut Dr. Riggs, tahap peralihan adalah suatu tahap masa lepas yang jelas dengan masa depan yang dijangkakan'. Peralihan menurut pandangan beliau adalah merujuk kepada perubahan sistem yang diamalkan dalam masyarakat tradisional dan dialihkan kepada sistem peradaban barat dan dalam konteks kajian ini peralihan yang dimaksudkan ialah perubahan daripada pemikiran asas konvensional kepada pengadaptasian *shari'ah* dalam sistem pengurusan Islam. Lihat bukunya (1964) *Administration in Developing Countries: The Theory of a Prismatic Society*. Boston: Houghton Mifflin Co., h. 11.

matapelajaran etika dan kandungannya yang perlu dimuatkan dalam kurikulum tersebut.³ Keengganan untuk memasukkan nilai dan etika sebagai kurikulum yang khusus adalah disebabkan oleh beberapa faktor antaranya ialah:

- i. Nilai dan etika adalah sesuatu yang tidak menentu kerana melihat etika sebagai '*relative*' terutamanya dalam kepelbagaian masyarakat dan budaya. Maka, adalah terlalu kabur dan meragukan untuk menggubal etika dalam satu kurikulum yang khusus dan '*something that cannot be taught*'.⁴
- ii. Tidak ada pengiktarafan yang khusus terhadap dimensi etika dan kepentingannya dalam pengurusan kerana '*ethics comes no more naturally than perception of anything else*'. Pandangan ini beranggapan bahawa '*good people do not always make good decisions*' (orang yang baik tidak selalunya dapat menghasilkan keputusan yang baik).⁵
- iii. Etika sering dilihat sebagai '*a domain of theology*' atau ajaran agama yang menjadi sensitif kepada masyarakat barat yang sekular. Oleh sebab itu, etika dipisahkan daripada struktur kurikulum pengajaran pengurusan. Kalaupun ada etika yang diajarkan, ia hanya bersifat peraturan luaran yang tidak berkaitan dengan kefahaman dan nilai agama. Dari perspektif konvensional, etika atau akhlak adalah persoalan agama maka persoalan yang lahir disini ialah '*who should teach such course*' kerana ia adalah ajaran agama dan

³ Lihat perbincangan tentang kepentingan dan keperluan etika sebagai pengajaran yang khusus dalam M.W. Jackson, "*How Can Ethics Be Taught?*" dalam R.A Chapman (ed) *Ethics in Public Service*, Edinburgh: University Of Edinburgh Press, 1933.

⁴ *Ibid.* h. 34-35.

⁵ *Ibid.* Hal. 48.

yang lebih meragukan 'how to avoid the dangers of indoctrination' kerana pengajarannya adalah 'indoctrinate'.⁶

- iv. Pendekatan dalam pengurusan itu sendiri yang lebih kepada 'objective realities' dan 'economic profitability', maka beberapa perkara yang dirasakan bersesuaian dengan prinsip pengurusan walaupun bercanggah dengan nilai agama, akan diterima sebagai kriteria pengurusan.

Berdasarkan fakta-fakta yang dikemukakan di atas, amatlah sukar kepada pengkaji pengurusan barat untuk memasukkan sistem nilai keagamaan ke dalam kurikulum pendidikan pengurusan secara khusus.⁷ Alasan yang dikemukakan itu sebenarnya adalah jauh bertentangan dengan ajaran agama Islam. Nilai dan etika yang wujud dalam Islam adalah bersumberkan wahyu dan bersesuaian dengan segenap masa dan tempat. Penolakan kepada nilai tersebut adalah lahir dari sifat ego manusia itu sendiri yang telah meletakkan akal sebagai landasan pemikiran utama. Andaian yang mengatakan bahawa, 'orang yang baik belum tentu dapat menghasilkan keputusan yang baik' adalah tidak benar kerana ia bertentangan dengan gelagat moral manusia (*moral behaviour*). Orang yang baik akan

⁶ Lihat K. Kernaghan and O.P Dwivedi, "Public Service Ethics: Issues and Ideas", dlm. K. Kernaghan *op.cit.* h. 6.

⁷ Keadaan ini jelas dan mereka tidak perlu dipersalahkan. Kesannya adalah keatas umat Islam, walaupun pada asasnya pegangan agama begitu kuat, namun sistem pendidikan dan pendekatan yang berterusan berkenaan kebaikan sistem pengurusan barat telah meletakkan mereka dalam keadaan mengelirukan. Mungkin disinilah perlunya kajian mengenai keperluan pengubahsuaian berkenaan perkara tersebut tanpa menggadaikan asas dan intipati ajaran agama yang diyakini kebenakannya. Lihat pandangan Prof. Grunabeaum (1964) *Modern Islam: The Search For Cultural Identity*. New York: Random House, h. 30.

sentiasa konsisten terhadap keputusan berdasarkan kepada nilai etika yang dimilikinya. Dalam Islam, etika perlulah dijemakan dalam segenap aspek kehidupan manusia. Pendidikan etika perlu diketengahkan sejak daripada kecil atau dalam pendidikan formal, sejak dari sekolah rendah hinggalah ke peringkat yang tertinggi. Dengan cara inilah, para pelajar akan dapat bangunkan nilai dan etika sendiri berdasarkan pengajaran yang dikemukakan. Penekanan hendaklah diberikan kepada nilai etika yang termaktub dalam agama, kerana nilai itulah yang akan bertahan lama berbanding dengan pemikiran manusia yang sentiasa berubah dari semasa ke semasa.

Berdasarkan kepada perkembangan semasa yang agak kompleks dengan pertambahan perangkaan penyelewengan, rasuah dan sebagainya, maka keperluan kepada pendidikan dan pembelajaran pendidikan pengurusan Islam adalah tidak dapat dielakkan. Fakta ini adalah berasaskan kepada beberapa perkara;

- i) Tanggungjawab mengendalikan pengurusan semakin bertambah luas dalam persekitaran baharu, mengendalikan kakitangan yang ramai dan tingkahlaku yang telah berubah mengikut rentak zaman, dan seterusnya mencipta perubahan bagi mengelakkan kegagalan dalam menguruskan organisasi.
- ii) Meningkatnya kakitangan dan golongan pekerja yang berpendidikan tinggi dan semakin terdedah kepada sistem pengurusan dan kemahiran

barat. Keagungan terhadap kejayaan di barat akhirnya akan meletakkan budaya pengurusan di Malaysia dalam keadaan serba salah dan meragukan.

- iii) Kesedaran terhadap perlu mengekalkan dan membangunkan kakitangan dan organisasi dan memiliki pekerja yang sesuai dengan ruang pekerjaan dan tahap moral dan disiplin yang tinggi. Dalam proses pembangunan inilah maka pendekatan dan budaya pengurusan bermoral perlu diterapkan dan dibangunkan secara sistematik agar dapat bersaing dengan pasaran buruh dan pekerja semasa.

Oleh yang demikian, salah tanggapan terhadap kesepaduan pendidikan pengurusan dan etika perlulah dilihat secara serius dan dikikis dalam usaha membina sistem pengurusan beradab dan mengisi ketamadunan semasa.

9.1.2 Kekangan dalam Pengenalan Sistem Baharu

Pengenalan dan cadangan sesuatu teori yang baharu tidak dapat tidak akan berhadapan dengan pelbagai cabaran daripada pelbagai pihak samada golongan tradisional dan modernis. Fakta ini berasaskan bahawa pengenalan ini dilakukan untuk merubah sesuatu yang telah diterima pakai sejak sekian lama dan pada pandangan kasar telah berjaya dalam membangunkan sesebuah negara sebagaimana di Malaysia. Penolakan terhadap sesuatu yang baharu sudah

menjadi lumrah berasaskan kepada beberapa alasan yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

i) Kesanggupan dan risiko mencuba sesuatu yang baru

Risiko adalah andaian yang menakutkan sesiapa sahaja dalam apa jua bidang yang diceburi. Risiko juga adalah suatu yang sukar untuk dielakkan, maka sesuatu teori yang baru dikemukakan dan masih belum dibuktikan keberkesanannya juga akan berhadapan dengan risiko kejayaan atau sebaliknya. Oleh yang demikian, dalam apa jua sistem yang diperkenalkan sekiranya tidak ada kesanggupan untuk menjayakan atau kekuatan mental untuk melihat kejayaannya, maka ia pasti akan menemui jalan yang sukar.

Pengenalan teori yang berasaskan kepada ajaran Islam adalah berbeza kerana sistem yang dikemukakan adalah jaminan kejayaan daripada Tuhan yang menciptakan manusia. Apa yang perlu ialah usaha dan tekad manusia dalam memajukan diri berasaskan ajaran agama dan bersungguh-sungguh (*itqan*) berasaskan etika kerja dan budaya Islam. Penentuan kejayaan adalah bukan bidang kuasa manusia dan tugas manusia seterusnya ialah berdoa dan bertawakal terhadap apa yang telah dilakukan. Sifat ini sebenarnya akan mengurangkan kekangan perasaan dan meningkatkan motivasi dalam berkerja. Bukan sekadar itu sahaja bahkan keinginan manusia untuk melihat kejayaan sesuatu sistem yang berasaskan tuntutan agama akan sentiasa mendesak

sehinggalah kejayaan dapat dibuktikan. Fakta ini hanya akan berlaku sekiranya kesedaran yang kukuh terhadap kemurnian ajaran Islam tersemai kukuh dalam pemikiran dan menguasai jiwa manusia.

ii) Ketidakpastian terhadap kejayaan Sistem Pengurusan Islam

Pengalaman manusia membangun berasaskan sesuatu teori yang sediaada akan berhadapan dengan masalah ketidakpastian kejayaan terhadap sesuatu sistem yang baharu diperkenalkan. Perkara ini juga merupakan perkara pokok yang perlu diberikan perhatian, dan beberapa cadangan bagi menangani krisis ketidakpercayaan ini perlu dikemukakan. Sama seperti perkara (i) yang dikemukakan di atas, seseorang pengurus perlu mempunyai keyakinan yang penuh terhadap kejayaan sistem baru dan sekiranya perkara ini tidak berlaku bermakna kita hanya akan mengecapi kejayaan berasaskan sistem konvensional yang diasaskan dalam persekitaran berbeza. Oleh yang demikian, keyakinan yang penuh akan menghasilkan kejayaan yang mutlak kerana sistem Islam adalah sesuatu yang mutlak dan tidak relatif sifatnya.

iii) Krisis kepercayaan terhadap sistem nilai tradisi

Sistem pengurusan Islam adalah sesuatu yang mutlak dan ia mampu menjelma dan dipraktikkan dalam apa jua persekitaran dan budaya sesuatu masyarakat. Ini bermakna sistem nilai tradisi yang tidak bercanggah dengan agama akan terus diterima pakai dalam sistem Islam. Pengenal sistem pengurusan baharu ini

bukan bermaksud mengeneipikan segala tingkah laku budaya tempatan dan sebagainya yang telah diamalkan dalam masyarakat Malaysia sekian lama, namun sistem ini perlu dilihat sebagai memperlengkapkan nilai dan menambahbaikan lagi kaedah yang diuruskan ke arah tuntutan agama yang sebenar. Oleh yang demikian, hanya perkara dan sifat yang negatif sahaja akan dinafikan dan diketepikan keperluannya dan yang positif tetap diterima pakai atas alasan kesejagatan (*universal*) Islam yang diturunkan kepada manusia.

iv) Sifat ego dan keyakinan keterlaluan terhadap sistem konvensional

Sifat ini lahir daripada salah tanggapan bahawa hanya sistem dan modernisasi yang diasaskan di barat sahaja dapat membangunkan manusia dan membuktikan kejayaanya di atas mukabumi ini. Ini juga merupakan kekangan yang besar perlu dihadapi. Kekangan ini adalah disebabkan dualisme sistem pendidikan yang tidak langsung melihat persoalan positif Islam dalam dunia pembangunan dan pengurusan. Islam hanya relevan dalam sistem peribadatan semata akhirnya telah mencipta manusia yang ego terhadap kejayaan sistem konvensional. Sistem Islam dilihat sebagai tradisional dan primitif dan sukar dibuktikan kejayaanya. Kejayaan dan pembangunan umat yang terdahulu kurang diketengahkan dan sebaliknya perbalahan dan kemunduran yang dikemukakan. Keadaan ini adalah berbeza dengan apa yang diperlakukan terhadap sistem nilai dan pembangunan di barat. Lantaran itu, keadaan ini perlu dipulihkan terlebih

dahulu sekiranya kita ingin melihat dan mengecapi kejayaan yang berasaskan acuan agama sendiri.

v) Cabaran Desentralisasi dan Koordinasi

Desentralisasi adalah konsep menurunkan dan mengagihkan kuasa atau autoriti daripada pihak atasan kepada kakitangan bawahan. Sistem pemusatan kuasa dalam keadaan tertentu dilihat sebagai positif namun dalam keadaan era globalisasi dan ledakan teknologi yang agak ketara, sistem pemusatan ini dilihat tidak begitu efektif untuk dilaksanakan. Organisasi birokrasi mampu mengawal perjalanan operasi namun dalam konteks kecepatan dalam menentukan tindakan dan membuat keputusan, keadaan adalah sukar. Desentralisasi dilihat lebih kepada kuasa membuat keputusan oleh kakitangan bawahan khususnya dalam konteks pelaksanaan sesuatu dasar organisasi. Penurunan kuasa ini akan mampu mempercepatkan sesuatu tindakan dan menjadikan sesebuah organisasi berdaya saing sekiranya:

- i) Saiz sesebuah organisasi yang besar menyebabkan pihak atasan tidak mampu mengawal secara keseluruhannya terhadap perjalanan organisasi tersebut. maka dalam banyak hal pengurus bawahan diberikan kuasa membuat keputusan dalam perkara-perkara dan saiz keputusan yang tertentu.

- ii) Sikap pihak atasan yang menaruh kepercayaan kepada pihak bawahan dan mengelakkan kepentingan peribadi. Sekiranya kepentingan peribadi diutamakan, maka perkara ini tidak akan berlaku.
- iii) Penyerahan autoriti atasan kepada pihak bawahan tidak sekadar melibatkan kepercayaan antara satu sama lain bahkan keupayaan dan kemampuan pengurus bawahan juga diambil kira. Perkara adalah untuk memastikan setiap kuasa yang dipraktikkan akan menepati segala dasar yang telah ditetapkan oleh pihak atasan.

Tegasnya, desentralisasi adalah budaya saling percaya mempercayai kerana ia melibatkan penurunan dan pengagihan kuasa dan autoriti serta kebebasan kepada kakitangan bawahan dalam menentukan arah dan tindakan mereka sendiri. Dalam persoalan ini, Islam lebih terkedepan dalam menentukan arah dan proses membuat keputusan sesebuah organisasi. Syura sebagai asas pembuatan keputusan boleh diletakkan di semua peringkat pengurusan berasaskan keberatan, tanggungjawab dan risiko sesuatu keputusan. Persoalan dasar adalah persoalan *shari'at* dan disesuaikan dengan keadaan tanpa mengubah hukum, manakala perkara yang dibincangkan dan diputuskan adalah perkara yang melibatkan proses pelaksanaannya. Persoalan salah tanggapan dan beberapa kekangan yang dikemukakan di atas adalah beberapa perkara yang perlu diberikan perhatian sekiranya sesuatu sistem baharu khususnya kaedah pengurusan dan budaya kerja Islam ingin diperkenalkan.

9.2 Krisis Moral dan Budaya Pengurusan di Malaysia: Cadangan Penyelesaian

Perubahan sistem pengurusan daripada warisan tradisional kepada sistem pengurusan konvensional yang lebih bersifat sistematik telah pun disaksikan kejayaannya. Namun tidak semua kejayaan yang dilihat tersebut sebagai suatu yang boleh dibanggakan secara keseluruhannya. Ini memandangkan masih terlalu banyak perkara-perkara yang pincang dan boleh dibincangkan disamping tidak dinafikan kehebatan dan kejayaannya dalam pengurusan organisasi moden. Perkara ini adalah berpunca daripada kecelaruan pemikiran manusia yang tidak mempunyai sandaran yang kukuh mengakibatkan sesuatu sistem dan institusi yang dicadangkan hanya bersesuaian dengan keadaan dan persekitaran semasa sahaja. Perlaksanaan dan penguatkuasaan sesuatu peraturan dan undang-undang tidak mungkin berjaya sekiranya masih wujud percanggahan budaya dan adat resam dengan sistem permodenan yang diperkenalkan. Sesuatu institusi yang berjaya di barat tidak semestinya berjaya di timur.

Banyak kajian yang telah dilakukan dalam sistem pengurusan di Malaysia menunjukkan bahawa norma dan sistem yang dipinjamkan daripada barat diperkuatkan dengan pegawai-pegawai yang mendapat latihan khusus di barat telah berjaya mengubah corak dan rentak pengurusan. Namun ianya tidak berupaya menggantikan apatah lagi menghapuskan segala sistem dan nilai yang

diwarisi daripada nenek moyang dan kepercayaan yang dianuti. Usaha-usaha yang dilakukan untuk menghakis nilai-nilai tradisional yang disanjung pasti akan menemui jalan yang sukar lantaran pendedahan masyarakat yang agak lama dan bertapak kukuh dalam sistem nilai yang diamalkan.⁸ Oleh yang demikian, usaha yang perlu dilakukan ialah bukan menghapus tetapi menyesuaikan dan memurnikan (*endogeneiti*) antara dua budaya selama mana ianya tidak bertentangan antara satu sama lain.

Dualisme dalam sistem pendidikan di Malaysia telah menghasilkan dua aliran pemikiran pengurusan yang berbeza.⁹ (i) Golongan elit berpendidikan agama yang berpegang teguh dengan prinsip etika agama terpaksa berhadapan dengan proses modernisasi yang telah digembar-gemburkan kejayaanya di barat. Atas dasar mempertahankan kewajaran sistem agama dan nilai budaya tempatan yang diamalkan, golongan ini terus tersepit di antara pembangunan material sekaligus pengabaian terhadap nilai-nilai kerohanian dan mempertahankan nilai agama. (ii) Golongan elit modenistik yang terdedah sepenuhnya dengan sistem nilai dan pengurusan konvensional terpaksa berhadapan dengan pertentangan ideologi pengurusan dan halangan dalam usaha-usaha permodenan yang

⁸ Lihat perbincangan berkenaan negara Arab dalam persoalan ini dalam Majid Khadduri. *Political Trends in the Arab World: The Roles of Ideas and Ideals in Politics*. Baltimore: John Hopkins Press, h. 239-244.

⁹ Warisan sistem pendidika yang ditinggalkan penjajah dan tersemai dalam sistem pendidikan Islam tradisional telah menghasilkan corak dan pola pemikiran yang berbeza kepada beberapa kelompok antaranya; golongan tradisionalis; rasionalis dan rasional agama yang berasaskan orientasi pendidikan yang diterima.

dilakukan. Fenomena ini adalah merupakan persoalan yang besar perlu diberikan perhatian dan penyelesaian yang wajar.

Sebarang proses perubahan dan penyusunan semula (*re-engineering*) pengurusan yang diperkenalkan dalam pengurusan konvensional sebenarnya hanyalah menyusun semula carta dan sistem organisasi tanpa sebarang kesan terhadap kelakuan dan moral kakitangan dan proses pengoperasian pengurusan.¹⁰ Walaupun kadang-kadang dilihat pengenalan sesuatu teori oleh seseorang tokoh yang berbeza zaman sebagai memperlengkapkan antara satu sama lain. Namun keadaan sebaliknya berlaku apabila sistem yang diperkenalkan kemudian secara sinis memperkecilkan teori sebelumnya dan terdedah kepada kritikan. Keadaan ini akan berterusan kerana corak pemikiran manusia yang tidak berpedoman akan sentiasa terdedah kepada khayalan dan imaginasi yang pelbagai tanpa sebarang sandaran yang kukuh. Akhirnya, idea-idea yang dikemukakan adalah bersifat '*segmented*' dan '*compartmentalised*' dan akan berterusan.

¹⁰ Perkembangan pemikiran ini hanyalah berasaskan kepada perubahan dari segi teknikal dan pemikiran tanpa merujuk kepada persoalan moral dan etika yang sistematik dan sistem yang sejagat. Bermula dari zaman teknologi jentera sehinggalah kepada teknologi maklumat, masalah keruntuhan moral kakitangan tetap kekal sebagai masalah yang besar dalam pengurusan dan sukar diselesaikan. Lihat perbincangan dalam bab 1 dan kritiknya dari perspektif Islam.

Oleh yang demikian, di samping beberapa kaedah dan institusi yang telah dikemukakan, beberapa cadangan ke arah perlaksanaannya akan dikemukakan sebagai asas awal pelaksanaan model dan pelengkap kepada kajian ini. Tiga perkara yang menjadi pendekatan utama dalam perbincangan cadangan ini iaitu; (i) anjuran kepada pemurnian pengurusan (*endogeniti*);¹¹ (ii) keperluan kepada kawalan dalaman (*internal controls*) sebagai tanggungjawab individu; (iii) pendidikan dan latihan berterusan dan pengajaran secara khusus tentang etika pengurusan dan perniagaan Islam dan dikemukakan dalam kurikulum pengurusan dan pentadbiran. Pendekatan ini mungkin dapat meningkatkan pengetahuan dan kesedaran di kalangan kakitangan tentang kepentingan etika dalam pengurusan dan perniagaan.

9.2.1 Anjuran Pemurnian Agama dan Budaya Pengurusan

Proses pemurnian dan sinkritisme dalam pemikiran dan ilmu bukanlah merupakan perkara yang asing dalam sistem pemikiran semasa. Fenomena ini berlaku disebabkan penerimaan tanpa batasan pembangunan ilmu yang diasaskan di barat. Kesedaran tentang wujudnya punca ilmu yang bersumberkan

¹¹ Menurut Muhammad al-Bura'ey, *endogeneiti* adalah istilah yang lebih positif daripada perkataan 'pemurnian' dan ditakrifkan sebagai menggunakan hukum *Shari'ah* dalam merumuskan pengetahuan manusia, pemahaman dan pembangunan dalam semua lapangan kehidupan atau dengan kata lain mengislamkan pemikiran manusia keseluruhannya kearah endogeniti dunia Islam. Lihat bahagian pengenalan bukunya. *Administrative Development*, h. xxxvii.

Islam namun tidak disertai dengan pengkajian yang mendalam terhadap perkara tersebut menjadikan umat Islam telah ditinggalkan oleh masyarakat barat dalam konteks pembangunan tamadun ilmu. Akhirnya, tamadun barat telah dijadikan fokus dalam pembangunan dunia Islam sementara ajaran dan pemikiran Islam telah disisihkan dalam arus pembangunan moden. Pembangunan pengurusan konvensional telah menampakkan kejayaannya di barat, lantaran itu sistem tersebut telah menjadi model dan diterima sebagai asas dalam pengurusan semasa. Keadaan ini berterusan walaupun wujud halangan-halangan dalam proses perlaksanaan model tersebut.¹² Apa yang jelas, penerimaan model asing tersebut memang telah berjaya merubah dari segi sistem dan struktur pengurusan namun persoalan yang berkaitan moral dan kerohanian tidak diberikan perhatian bahkan diketepikan.

Bertitik-tolak dari sinilah negara umat Islam harus melihat persoalan ini secara serius dan menilai kembali penerimaan model asing dalam pengurusan. Beberapa persoalan dapat dikemukakan sebagai asas penilaian terhadap model tersebut; (i) Apakah kerangka yang dikemukakan selari dengan tuntutan

¹² Satu perkara yang agak ketara berlaku disini ialah pertindihan formalisme apabila sebahagian anggota masyarakat dan juga kakitangan awam masih lagi berpegang teguh kepada corak dan pegangan lama dan diaplikasikan dalam pengurusan. Struktur dan norma tradisional adalah resam masyarakat, maka dalam keadaan sedemikian, pengurusan akan cuba mengadunkan perlakuan tradisional dan proses birokrasi dalam pengurusan. Proses sinkritisme ini akan berterusan dan mungkin menimbulkan masalah sekiranya tidak diadunkan secara sistematik dan berkesan. Keadaan yang sama juga berlaku terhadap nilai dan pegangan agama. Lazimnya inovasi yang diterima dalam proses pembaharuan tersebut akan mempengaruhi sebahagian daripada nilai-nilai tradisional tersebut.

pembangunan agama dan nilai tradisi?; (ii) apakah model yang dilaksanakan selaras dengan tuntutan agama?; dan (iii) adakah matlamat pembangunan pengurusan tersebut serasi dengan matlamat pembangunan Islam?. Persoalan ini sering dikemukakan namun kesedaran terhadap tuntutan tersebut dan penyelesaiannya agak berkurangan. Ini adalah disebabkan kurangnya model yang berasaskan agama dikemukakan. Proses pembaharuan dan permodenan (modernisasi) telah berjaya membentuk wajah baru dalam sistem pengurusan dan dianggap efektif dan berkesan. Namun, proses tersebut telah meninggalkan implikasi yang besar terhadap terhadap pegangan agama yang semakin diketepikan dan akhirnya melemahkan masyarakat untuk berhadapan dengan cabaran imperialisme barat.

Oleh yang demikian, untuk mengembalikan semula pemikiran kepada asas ajaran Islam adalah suatu yang sukar, maka cadangan awal yang dikemukakan di sini ialah proses adaptasi dan pemurnian terhadap sistem dan model konvensional dan ajaran Islam. Proses adaptasi *Syari'ah* dalam konteks pengurusan moden mungkin dapat menyelesaikan beberapa persoalan yang dikemukakan berasaskan kepada beberapa kaedah;

- (i) Memperluaskan prinsip-prinsip dan teori pengurusan konvensional dalam memperjelaskan *Shari'ah*. Perkara ini adalah terhad kepada persoalan yang tidak bertentangan dengan *shari'ah* sahaja dan perkara yang bertentangan adalah ditolak.

- (ii) Menyesuaikan beberapa kaedah Islam dalam pengurusan seperti *Syura* dan *Hisbah* serta diberikan pendekatan baru dalam konteks perlaksanaanya tanpa mengubah prinsip dan maksudnya yang sebenar.
- (iii) Mengadaptasikan peruntukan pengurusan konvensional yang selari dengan peruntukan *Shari'ah* tanpa menafikan kepentingan pemikiran yang telah dikemukakan oleh beberapa tokoh pemikiran Islam silam.

Peraturan dan undang undang yang bersifat formaliti dalam pengurusan yang digubal di barat atau dengan kata lain, peraturan birokrasi yang digunakan tidak akan dapat dilaksanakan dengan baik tanpa sebarang pengubahsuaian terhadap sistem tersebut. Undang-undang adalah cerminan masyarakat dan suatu yang tidak mudah dipaksakan. Kontradiksi dalam ideologi politik, perkauman dan pegangan nilai agama adalah antara faktor yang mengganggu dalam pelaksanaan sesuatu pembaharuan, maka tidak dapat tidak semua perkara yang dikemukakan perlu diambil kira dalam pelaksanaan model baru dalam pengurusan. Tegasnya, model pengurusan barat yang dianggap sistematik dan berkesan perlulah digandingkan dengan pemikiran pengurusan Islam yang telah dikemukakan oleh tokoh tokoh falsafah seperti Ibn Khaldun, al-Mawardi, Abu Yusuf dan sebagainya. Pengadunan ini akan dapat membantu memperlengkapkan beberapa struktur pengurusan yang tidak serasi dengan agama sekaligus menerapkan nilai nilai moral yang tinggi berasaskan model yang telah dikemukakan.

Proses pengadunan ini bukanlah merupakan perkara yang mudah, bahkan memerlukan kepada beberapa tahap dan kaedah sintesis yang sistematik bagi memastikan setiap agenda yang dirancang dapat beroperasi dan berfungsi dengan berkesan. Antara beberapa langkah yang dicadangkan dalam proses sinkritisme ini ialah;

Langkah 1: Mencetuskan Kesedaran dan Kefahaman

Proses mengadaptasikan ilmu ini merupakan kerja yang agak 'complicated' dan memerlukan kerja yang berterusan. Kesedaran awal terhadap keperluan ilmu yang bersendikan agama adalah suatu yang perlu digerakkan dan era kebangkitan baru ini perlu melibatkan pelbagai pihak samada para ulamak, para pemikir, golongan berpendidikan barat serta penglibatan para pemimpin negara. Proses ini memerlukan kerjasama semua pihak dalam mencari titik persamaan dan mengelakkan perbalahan seterusnya mencari jalan ke arah pembaharuan dan pengislaman model pengurusan secara lebih sistematik. Bagi mencapai hasrat ini, pendekatan yang lebih tersusun diperlukan antaranya;

- i) Penganjuran Seminar, Persidangan dan Konvensyen yang menjuruskan kepada kefahaman dan membangkitkan kesedaran terhadap kemurnian agama itu sendiri samada diperingkat kebangsaan dan antarabangsa. Program sebegini melibatkan semua pihak termasuklah golongan akademik dan professional dan pemimpin dalam membentangkan kertas

kerja dan semua pihak dapat mengambil bahagian dalam membahaskannya. Kaedah begini dilihat dapat membantu meningkatkan kefahaman terhadap pengurusan berteraskan Islam sekaligus menimbulkan minat mereka untuk mengkaji dan menyelidiki secara lebih mendalam.

- ii) Kempen berterusan menerusi saluran media kerajaan dan swasta yang mempunyai golongan sasaran yang meluas. Penglibatan kerajaan dalam program begini secara bersungguh-sungguh diharap dapat membangkitkan kesedaran dan kefahaman yang menyeluruh terhadap persoalan yang dibincangkan.

Apa yang perlu pada tahap ini ialah keazaman dan kemahuan semua pihak untuk menggerakkan kesedaran tersebut tanpa sebarang pertikaian pendapat yang tidak menguntungkan sesiapa.

Langkah 2: Penguasaan Ilmu Islam dan Konvensional

Penguasaan ilmu dalam dualisme sistem pendidikan hari ini telah menjuruskan kepada dua keadaan:

- i) Penguasaan terhadap prinsip warisan Islam dan pembangunan tamadun Islam awal yang melibatkan kewujudan beberapa orang tokoh pemikir awal Islam dalam bidang pengurusan Islam. Namun apa yang jelas, kesungguhan

generasi mutakhir membina dan merangka kerangka teori semasa tidak akan bermakna sekiranya tidak diasaskan kepada dasar-dasar Islam yang kukuh. Ilmu Islam adalah tidak adil disifatkan sebagai ilmu warisan kerana ianya adalah sumber ilmu dan terbuka kepada semua pihak untuk mengkaji dan meneroka pelbagai bidang baru yang semestinya bersandarkan kepada sumber asas. Penguasaan ilmu asas ini adalah terangkum dalam tiga kategori; (i) Sumber asal Islam iaitu al-Qur'an dan Sunnah; (ii) Pengalaman Para Sahabat Rasulullah berasaskan peradaban, pemikiran dan kaedah pengurusan yang dipraktikkan; (iii) Ijtihad para ulamak, mujaddid, golongan pemikir dan pemimpin Islam sepanjang zaman. Golongan terakhir ini melibatkan tokoh pemikir terkenal seperti Ibn Khaldun, al-Mawardi, Ibn Taimiyyah, al-Ghazali dan sebagainya yang banyak menulis dan membentangkan kaedah pengurusan yang boleh dijadikan sandaran perbincangan semasa.

ii) Pendekatan ilmu pengurusan dan sains moden juga diperlukan dalam proses pengubahsuaian ini. Mengapakah pemikiran golongan pemikir bukan Islam telah diterima secara meluas dan berfungsi secara berkesan dalam pengurusan dan tamadun kebendaan semasa?. Kejayaan ini telah merubah sistem pemikiran Islam secara drastik seterusnya menjuruskan mereka mengkaji dan mendalami ilmu pemikiran moden yang dianggap kreatif dan maju. Penerimaan tamadun barat ini dilakukan secara terpisah tanpa melihat kepada sebarang kesesuaiannya dengan Islam. Pendekatan ini akhirnya telah melahirkan

golongan birokrat dan teknokrat yang sekular dan tidak lagi melihat Islam sebagai sandaran asas pemikiran mereka. Oleh yang demikian, pembinaan semula pemikiran baru dalam pengurusan memerlukan penguasaan dua bidang tersebut: Islam dan konvensional bagi memastikan hasil pemikiran dan penulisan sarjana dan pemikir Islam mampu berhadapan dengan semua keadaan dan zaman.

Penyelesaian kepada permasalahan ini tidak dapat tidak ialah penguasaan ilmu Islam yang diterjemahkan dalam ilmu pengurusan moden. Proses ini perlulah melibatkan pengkajian perbandingan secara menyeluruh terhadap tamadun barat, mencari asal usul, dasar dan falsafah dan menilainya dari perspektif pemikiran Islam. Adakah ianya suatu yang serasi dan boleh diadaptasikan dalam konteks Islam atau sebaliknya?. Segalanya adalah terserah kepada kebijaksanaan golongan akademik dan cendekiawan Islam semasa dalam mengorak langkah seterusnya.

Langkah 3: Memperkemarkan Model, Konsep dan Kaedah Pengurusan Islam

Lanjutan daripada langkah pertama, langkah kedua memerlukan pengorbanan golongan akademik khususnya dan berpendidikan umumnya. Proses ini memerlukan ketelitian dalam menyediakan kerangka dan kaedah yang boleh beroperasi dalam konteks pengurusan semasa. Kaedah ini melibatkan sistem

pembelajaran asas teori dan amali yang boleh membuka ruang ke arah penyediaan model yang berkesan. Proses ini melibatkan:

- i) Penyediaan kerangka pemikiran dan model asas dan diubahsuai dalam konteks integrasi ilmu dan berkeupayaan dalam berhadapan dengan cabaran baru. Tahap ini akan memperlihatkan kesungguhan tenaga kerja dan kesyumulan sistem Islam sebagai ajaran yang bersesuaian sepanjang zaman.
- ii) Kefahaman Islam oleh generasi awal dalam suasana mereka akan diberikan nafas baru oleh generasi baru agar lebih praktikal dalam zaman moden. Pegangan agama yang kukuh dan kefahaman agama yang jelas berasaskan al-Qur'an dan Sunnah akan memandu golongan pemikir ini ke arah pembinaan teori yang mutlak.
- iii) Penggubalan teori berasaskan matlamat yang jelas dan kesempurnaan objektif semasa. Ia merupakan satu jawapan yang menyeluruh dan logik kepada permasalahan semasa dan menjadi pemangkin kepada pembangunan ummah semasa.
- iv) Menggabungkan prinsip asas dan falsafah dalam integrasi ilmu dan mengenalpasti bidang-bidang pengkajian yang perlu diberikan keutamaan dalam penerokaan awal ilmu pengurusan Islam ini.

Pada tahap ini golongan akademik dan professional khususnya akan mampu menyediakan satu set kerangka dan model pengurusan yang sistematik

dan lanjutan daripada itu sumber ini akan dibukukan dan diperkembangkan melalui rangka kerja penyelidikan yang berterusan dan menguji kebolehlaksanaan dan keupayaan khususnya dalam konteks perlaksanaanya.

Langkah 4: Mengusahakan Penyelidikan dan Menyediakan Bahan Rujukan

Langkah ini memerlukan komitmen yang tinggi di kalangan para pemikir pengurusan Islam. Penguasaan terhadap kedua-dua bidang ilmu sebagaimana yang dikemukakan di atas akan membantu dalam menilai kelemahan dan kekuatan masing-masing di samping menentukan hubungan antara kedua ruanglingkup ilmu tersebut. Satu analisa kreatif perlu dilakukan bagi mendekatkan jurang antara ilmu Islam dan moden yang telah disekularkan. Jalanan ini diharap akan dapat menghakis nilai-nilai yang bertentangan dengan Islam seterusnya dibina satu model pemikiran baru yang lebih efektif dan selari dengan tuntutan agama. Struktur dan bidang perlu dikenalpasti untuk diberikan keutamaan dan beberapa perkara ke arah pencapaian misi dan visi tersebut yang perlu diberikan perhatian adalah seperti berikut;

- i) Aspek kaedah – Kaedah adalah asas sesuatu model dan perlu dianalisa secara mendalam dan difokuskan kepada matlamat yang jelas. Kaedah akan menentukan matlamat dan berasaskan kepada sumber ‘wahyu dan akal’ dan telah diadaptasikan dengan perkembangan ilmu moden. Hasilnya adalah lahir satu sistem yang terbaik dalam menyelesaikan

permasalahan umat sekaligus bertindak sebagai pemangkin kepada pembangunan ummah sejagat.

- ii) Menentukan bidang – Suasana perkembangan semasa memperlihatkan persoalan sains dan teknologi diberikan keutamaan dalam semua bidang. Sains sosial akan menentukan falsafah dan perjalanan hidup manusia, tujuan hidup dan matlamat akhirnya dan persoalan ini adalah jelas dalam Islam. Politik dan pendidikan yang menentukan status sosial masyarakat dan ketrampilan mereka dalam menguruskan kehidupan. Manakala ekonomi dan pentadbiran adalah berkait rapat dengan kehidupan yang harmoni dan pencapaian yang tinggi dalam pembangunan dan kehidupan. Teknologi adalah permodenan yang selari dengan perkembangan zaman yang semestinya diterima dalam spektrum pembangunan Islam. Pendekata, semua ruanglingkup ilmu yang dikemukakan adalah untuk pembangunan manusia dan alam yang menjadi nadi kepada pembangunan ilmu tersebut.
- iii) Menyediakan Penyelidik dan Cendekiawan – Golongan intelek yang kreatif dan berwawasan perlu dihasilkan ke arah mencapai wawasan tersebut. Keupayaan intelek untuk mengeluarkan idea-idea yang kemas dan bersistem perlu dipertingkatkan dan usaha ke arahnya perlu digiatkan. Misi ini hanya boleh dilakukan dengan sistem pendidikan dan latihan yang berkesan sebagaimana yang akan dibincangkan selepas ini.

Analisa yang kritikal adalah diperlukan dalam sistem penyelidikan yang komprehensif terhadap permasalahan dan penyelesaian persoalan pembangunan semasa. Untuk mengembalikan kecemerlangan ilmu dan dinamik sebagaimana zaman sesudah Hijrah adalah sesuatu yang sukar diandaikan, namun sumbangan sintesis dan analisa kreatif ini diharap dapat diprojekkan, diuji dan dinilai kebolehlaksanaannya dan dilakukan perubahan dan dibukukan. Aktiviti yang berbentuk akademik seperti penyelidikan ilmiah yang ditentukan bidangnya, direncanakan dan dibentangkan dalam seminar ilmiah, seterusnya dibukukan.

Projek ini perlu dipelbagaikan dan diperbanyakkan. Para intelek Islam perlu menyediakan lebih banyak pilihan bacaan yang berkualiti dan dengan cara inilah misi dan visi ilmu Islam tersebut dapat diperkembangkan seterusnya menjadi satu warisan yang dibanggakan.

Langkah 5: Memperkemaskan Sistem Pendidikan

Setelah keempat-empat langkah yang dikemukakan di atas dikenalpasti dan dilaksanakan, maka langkah seterusnya bagi memastikan sistem ini berterusan, dikembangkan dan dipertahankan ialah menyediakan set kerangka ilmu dan modul tersebut dalam bentuk pelajaran / silibus dan diperkenalkan pada peringkat pembelajaran rendah dan diajarkan secara mendalam pada peringkat pengajian tinggi. Kaedah ini adalah untuk memastikan silibus yang dikemukakan dapat diperkemaskan, dikembangkan dan dipertahankan oleh

generasi baharu. Kaedah dan program latihan yang bersesuaian akan dibincangkan dalam bahagian seterusnya.

Tegasnya, proses adaptasi dan beberapa langkah pembaharuan yang dikemukakan ini akan merupakan order baru dalam pemikiran pengurusan dan perlu dilihat secara lebih objektif sebagai alternatif kepada umat Islam keseluruhannya.

9.2.2 Keperluan Kepada Kawalan Dalam

Dalam pengurusan konvensional, pendekatan yang ditekankan dalam mengawal pengurusan adalah kepada atau kawalan luaran yang hanya menumpukan kepada persoalan peraturan dan penyeliaan kerja. Pendekatan dalaman ini jarang digunakan kerana ia berkaitan dengan kerohanian sedangkan pengiktirafan terhadap hal-hal kerohanian (*spiritual affairs*) tidak pernah wujud dalam pemikiran barat. Sekiranya '*external controls*' menekankan kepada peraturan, undang-undang, kod etika dan yang seumpamanya, maka '*internal controls*' lebih kepada keperluan kualiti minda dan perwatakan; jelas terhadap konsep tanggungjawab sosial dan kewajipan terhadap tugas; dan kewajipan melaksanakan tuntutan nilai-nilai etika agama dan semua fakta ini hanya akan lahir apabila wujudnya kesedaran dalaman yang kuat.

- (i) Kualiti akal dan perwatakan lahir dari penggunaan 'akal' pada tempat yang sebenarnya kerana akallah yang membezakan antara manusia dan haiwan. Penjagaan akal adalah di antara tujuan turunya syari'ah, maka akal perlulah dipelihara daripada tercemar dan menolak segala pemikiran dan pengaruh luar yang tidak berfaedah dan boleh merosakkan akal. Dalam Islam, penggunaan akal dan pemikiran rasional manusia adalah terbatas kerana kebenaran yang mutlak adalah pada Allah. Oleh yang demikian, kualiti akal adalah terletak kepada sejauhmana manusia dapat menggunakannya pada tempat yang selayaknya dan hak ini akan mencerminkan perwatakan seseorang dalam pengurusan.
- (ii) Kesedaran terhadap tanggungjawab sebagai kakitangan sesuatu organisasi dan perlunya memelihara amanah rakyat (*public trust*). Sifat ini akan melahirkan perhubungan yang baik bukan sahaja antara pekerja dan majikan bahkan lebih daripada itu akan wujud pengiktirafan bahawa tanggungjawab yang dilaksanakan adalah amanah dari Allah. Implikasinya, segala perbuatan yang tidak bertika akan dihindarkan dan kecemerlangan dalam organisasi akan wujud.
- (iii) Pegangan yang kuat terhadap etika kerja Islam. Perkara ini telah dibincangkan dengan panjang lebar dalam bahagian sebelum ini.

Jelasnya, beberapa sifat yang disebutkan di atas yang disifatkan sebagai kawalan dalaman haruslah diberikan perhatian kerana ia dianggap sebagai kriteria yang

penting dalam melengkapkan pelaksanaan kod etika yang sedia ada. Persoalan yang timbul, bagaimanakah cara untuk melahirkan kesedaran yang sedemikian?

9.2.3 Program Pendidikan dan Latihan

Kebanyakan sarjana dan pemikir pengurusan mengakui bahawa pendidikan dan latihan adalah asas yang perlu dalam meningkatkan kecemerlangan organisasi dan pengurusan. Golongan terpelajar yang menguasai pentadbiran dan jawatan tinggi dalam kerajaan kebanyakannya adalah berpendidikan barat dan memainkan peranan penting dalam pentadbiran. Golongan cendekiawan moden ini walaupun dilahirkan dan dididik dalam masyarakat, namun sistem pendidikan telah merubah semangat dan kefahaman mereka terhadap kepentingan nilai tradisi dan agama dalam pembentukan budaya kerja. Golongan birokrat ini mempunyai kedudukan yang tinggi dan berprestij lantaran pendidikan yang diterima. Walaubagaimanapun, mereka tidak dilihat sebagai kesinambungan antara generasi masa lalu dan akan datang bahkan sebagai garis pemisah antara tradisi dan moden.

Kemunculan semula golongan tradisionalis berpendidikan barat dengan pegangan agama yang kukuh dan moden agama telah cuba menghidupkan semangat kegemilangan Kerajaan Islam lalu. Namun akibat cabaran modernisasi semasa, keadaan berubah dan golongan pemikir ini perlu mencari kaedah

pendidikan terbaik bagi menyesuaikan dua zaman tersebut.¹³ Kemungkinan berlakunya perpecahan dan perselisihan dalam pengurusan berhubung dengan idea dan program yang dikemukakan adalah suatu yang tidak dapat dielakkan khususnya dalam konteks merealisasikan teori yang dikemukakan. Pendidikan sekular yang diterima di barat telah banyak mempengaruhi dan merubah sistem dan sekaligus menghakis nilai tradisi masyarakat yang diagungkan. Oleh yang demikian, penilaian semula terhadap sistem pendidikan dan ketamadunan manusia sejagat perlulah difikirkan dan dikembalikan kepada asas agama yang kukuh.

Pewarnaan semula sistem pendidikan dan penerapan nilai-nilai moral agama dalam semua jurusan professional adalah suatu yang perlu dilakukan. Kontradiksi antara dua keadaan ini akan berlaku, maka proses yang dilakukan perlulah mengambilkira kedua-dua keadaan tersebut. Atas kesedaran untuk membangunkan semula pembelajaran dan pendidikan pengurusan yang telah sekian lama dicorakkan oleh sistem pengurusan konvensional, maka beberapa pendekatan yang difikirkan perlu diberikan perhatian sebagai asas pembangunan budaya kerja menyeluruh dari perspektif Islam. Antara cadangan yang dapat dikemukakan adalah seperti berikut;

¹³ Kelompok cendekiawan dalam pengurusan adalah suatu yang tidak dapat dielakkan antara golongan berpendidikan Timur dan Barat dan kebanyakan mereka akan membina kelompok tersendiri yang berdasarkan kepada ideologi yang diterima dinegara yang mereka menerima latihan. Lihat Grunebaum. *Modern Islam*, hal. 65.

- i) Organisasi pembelajaran – dalam konteks kakitangan dan organisasi yang telah wujud dan beroperasi, pihak pengurusan perlu bersedia dan berusaha mencari peluang pembelajaran, membina dan menerapkan kakitangan mereka dengan semangat baru secara berterusan. Pendidikan dan latihan moral dan budaya kerja Islam tidak harus dilihat sebagai suatu yang terasing dalam pengurusan bahkan ianya merupakan asas inspirasi dan motivasi yang berkesan dan bertahan dalam memandu organisasi kearah yang lebih dinamik.
- ii) Perubahan pendekatan pendidikan dan latihan – memandangkan suasana dunia yang melalui perubahan maka pengurusan dan organisasi juga akan berubah berasaskan zaman. Organisasi semakin hari semakin memerlukan kakitangan yang cekap dan tangkas, dan modul yang digunakan juga perlu responsif dan bersesuaian dengan keadaan individu dan masyarakat. Oleh yang demikian, model budaya kerja Islam akan dilihat sebagai satu tafsiran yang praktikal dan bersifat mutakhir.
- iii) Membina kemanusiaan - Islam melihat manusia sebagai makhluk terbaik dan aset yang berharga dalam pengurusan. Mereka perlu dididik dengan sewajarnya, dipupuk dan dibina bakat yang dimiliki dan seterusnya menyediakan mereka kedalam pasaran pekerjaan yang lebih kompetitif dan bersesuaian dengan budaya kehidupan mereka.
- iv) Membangunkan pengurusan menurut acuan sendiri – Inilah asas yang perlu diberikan penekanan bersesuaian dengan perubahan yang dihadapi oleh manusia dan pengurusan. Setiap manusia dan budaya yang dimiliki tetap

mempunyai kelebihan yang tersendiri yang perlu diterjemahkan dalam realiti kehidupan dan bersesuaian dengan tuntutan agama.

Berasaskan kepada fakta tersebut, beberapa pendekatan yang telah dilakukan perlu dipergiatkan dan diperkembangkan, manakala sesuatu yang baharu perlu didedahkan dan diyakinkan keberkesanannya. Sebagai langkah segera latihan ke arah pengubahsuaian tersebut, maka langkah-langkah berikut mungkin antara agenda pembaharuan yang perlu diberikan perhatian:

a) Pemupukan bakat dan pembinaan model pengurusan sejagat

Pendekatan pengurusan konvensional walaupun dilihat semakin berkembang dan berubah berasaskan perubahan zaman, namun hakikatnya ia semakin terhad lantaran keterbatasan akal manusia. Oleh yang demikian, pendekatan model Islam semakin relevan dalam dunia pengurusan semasa sekiranya para penyelidik cuba mengetengahkan beberapa pendekatan langsung antaranya:

- i) Membina model pengurusan berasaskan hala tuju yang jelas dan praktikal. Pembinaan rangka kerja organisasi yang bersesuaian dengan kaedah Islam perlulah digerakkan dan dijadikan satu cabang ilmu yang berwawasan dan mantap.
- ii) Mengenalpasti bakat dan keperluan tenaga masa depan berasaskan model Islam. Langkah ini adalah untuk memastikan proses pengoperasian organisasi akan digerakkan oleh kakitangan yang berkecekapan dan

mampu mencapai matlamat. Asas ini akan dapat membuktikan keunggulan sistem Islam berbanding sistem pemikiran yang lain dalam dunia pengurusan moden.

- iii) Matlamat model yang mantap dan berdaya saing.

Pendekatan latihan dan pembinaan diri manusia dengan kaedah ini akan memastikan sesuatu model yang diperkenalkan akan berjaya dan mendekati objektif yang ditetapkan.

- b) Perhubungan Pusat Pengajian dan Organisasi

Perubahan zaman menuntut kepada perubahan masa dan sistem pembelajaran juga akan berubah. Perubahan yang berlaku perlu diterokai dan diamati seterusnya dikembangkan dalam bentuk sistem pelajaran yang berterusan. Kaedah ini dalam konteks sistem pembelajaran Islam hanya akan berlaku dalam perkara yang berkaitan dengan kaedah pelaksanaan sahaja kerana perkara pokok adalah tetap dan tidak berubah. Oleh yang demikian, pengalaman organisasi dalam menguruskan manusia dan pembangunan khususnya dalam perkara yang begitu kompleks perlu dilihat secara lebih praktikal;

- i) Sistem pembelajaran perlu disesuaikan dan dipadankan dengan keperluan organisasi dan pengurus secara berterusan. Jelasnya, pertalian perlu wujud antara organisasi dan pusat pengajian tinggi khususnya dalam membina

kurikulum seterusnya menyediakan ruang praktikum yang secukupnya sebagai persediaan penyesuaian pengurus baru dalam arena pekerjaan.

- ii) Pengalaman pengurus dan keintelektualan ahli akademik perlu diserasikan kerana keduanya adalah asas pembangunan pengurusan yang berterusan.
- iii) Pembinaan kurikulum yang juga mengambilkira pengalaman organisasi dan tidak hanya mendedahkan para pelajar dengan konsep ilmu dan teori yang telah termaktub dalam buku pelajaran.
- iv) Kakitangan akademik juga perlu menerima pendedahan praktikal dan begitulah sebaliknya pengurus organisasi diberi peluang mendekati dan menduduki pusat pengajian sebagai asas pembinaan kurikulum yang kukuh.

Gabungan antara dua tenaga dan kepakaran ini diharap akan dapat membangunkan lagi sistem pengurusan sekaligus menjadikan sistem ini berdaya saing dalam pembangunan global semasa.

c) Bersedia Menerima Pembaharuan

Wawasan terakhir pemikir pengurusan dan matlamat semua organisasi hari ini ialah 'pengurusan bertaraf dunia. Maka perencanaan pengurusan Islam juga perlu melihat perkara ini secara lebih global dan berdaya saing. Oleh yang

demikian, antara beberapa perkara pokok yang perlu diberikan perhatian sebagai asas pembinaan budaya pengurusan Islam yang lebih menyeluruh termasuklah;

- i) Bersedia menerima perubahan khususnya dalam penerokaan ruanglingkup ilmu praktikal tanpa menggadaikan prinsip utama pembangunan ilmu Islam. Melihat sesuatu perubahan dalam konteks membangunkan diri dan ummah secara menyeluruh ke arah keredaan Allah.
- ii) Penerokaan dan penerimaan idea-idea baharu perlu dilihat secara lebih kritis dan praktikal. Meniru apa yang dilakukan oleh orang lain tanpa sebarang analisa yang kukuh adalah tidak memadai kerana yang penting ialah penerimaan model asing adalah untuk membantu mengukuhkan sistem yang diasaskan dalam Islam.
- iii) Idea pembaharuan perlu difahami dan diterapkan kepada keseluruhan kakitangan manakala pihak pengurusan atasan perlu melihat perkara ini secara lebih menyeluruh dan bijak dalam menyesuaikan dan merangsang kakitangan bawahan terhadap perubahan yang dilakukan.
- iv) Proses inovasi dan kreativiti dalam pengurusan perlulah berterusan. Perkara ini penting dalam mempertingkatkan objektif dan matlamat organisasi dan budaya yang diperlukan bukan sekadar bertahan bahkan perlu berusaha kearah yang lebih baik dan terbaik.
- v) Pengurusan yang terbaik adalah pengurusan yang dapat mengurangkan masalah dan dilemma dalam pembangunan organisasi dan manusia.

Hakikat ini akan memastikan keberkesanan dalam pelaksanaan dasar, kecekapan dalam menguruskan kewangan dan kecekalan dalam berhadapan dengan masalah yang mendatang.

- vi) Globalisasi adalah suatu perkara yang datang tanpa perlu diundang. Maka dasar keterbukaan dan berpandangan jauh serta menerima hakikat pembangunan adalah suatu yang bersifat global. Oleh yang demikian, pengurus yang berpandangan jauh adalah pengurus yang berwawasan dan mampu berhadapan dengan suasana pembangunan yang semakin terbuka dan kompetitif.
- vii) Belajar daripada kegagalan dan kesilapan seterusnya berusaha memperbaiki kesalahan.
- viii) Pengurusan bertaraf dunia memerlukan keupayaan yang berterusan, strategi dan matlamat yang berpanjangan. Kaedah ini adalah serasi dengan sistem pembangunan pengurusan Islam.

PENUTUP

Sistem dan prinsip budaya pengurusan Islam adalah bersifat sejagat dan global. Islam berbanding agama-agama lain mempunyai kelebihan yang amat nyata dalam konteks menyediakan kerangka perundangan, mengatur sistem kehidupan dan perlakuan masyarakat dan meletakkan asas yang kukuh dalam pemikiran dan perlakuan manusia. Kewujudan negara dan pemerintahan adalah untuk menguruskan manusia berasaskan perundangan dan kerangka model Islam. Kehadiran nasionalisme barat bersama konsep kerajaan dan pengurusan sekular iaitu negara sebagai sumber autoriti dan kuasa, telah berjaya merubah kefahaman dan menghakik keyakinan terhadap authoriti sistem Islam. Namun kesedaran wujudnya perbezaan latarbelakang antara Islam dan amalan semasa yang dilakukan, penerimaan model asing yang berleluasa dalam pengurusan, sebenarnya adalah petanda kepada kemerosotan dan pengabaian ajaran-ajaran agama yang mungkin mengundang permasalahan yang tidak berkesudahan. Bertitik tolak dari sinilah maka perlunya 'peralihan pemikiran' kepada satu sistem dan perubahan yang lebih dinamik dan bertahan yang disebutkan sebagai 'Spektrum Pengurusan Islam'.

Menerima perubahan dari perspektif Islam bukanlah meminda dan merubah sumber wahyu yang telah ditetapkan. Perubahan yang dimaksudkan ialah penerokaan ilmu dan pembaharuan dalam konteks pembangunan semasa

yang selari dengan perkembangan masa dan keadaan. Tugas ini adalah terletak kepada sejauhmana kemampuan golongan cendekiawan dan cerdik pandai Islam membangunkan sistem Islam supaya setanding dengan sistem pemikiran global yang sedia ada. Kelebihan Islam ialah perkembangan dan pembangunannya adalah berkisar atas landasan dan payungan wahyu Tuhan sebagai kawalan dan wawasan yang mutlak.

Islam merupakan dasar kepada pembangunan rasional yang mampu menjuruskan kepada penyatuan pemikiran berasaskan sendi yang kukuh, bukan sekadar di kalangan umatnya semata bahkan melibatkan pelbagai bangsa dan segenap latarbelakang, bahasa dan kebudayaan. Manakala pengurusan bukanlah proses menggubal peraturan, sumber dan penjamin undang-undang tetapi sebaliknya berfungsi sebagai sebuah kuasa eksekutif dan pelaksana kepada dasar yang ditetapkan. Persoalan ini merupakan fokus perdebatan di antara pemikir masyarakat Islam moden yang pada pandangan mereka, tidak wujud pemisahan antara tindak tanduk keagamaan dengan amalan individu bahkan ianya berjalan serentak berasaskan kepada naungan *Shari'ah*. Keadaan ini tidak meletakkan Islam sebagai suatu yang terasing kerana sejarah telah membuktikan bahawa seribu tahun dulu, umat Islam telah meminjam pelbagai falsafah, pengetahuan sains tulen dan praktikal warisan Hellenistik, Greek dan Farsi tanpa sebarang syak wasangka, namun tidak semua pemikiran asing boleh diterima dan diamalkan. Perpindahan dan peminjaman peradaban ini telah berjaya

membangunkan sebuah peradaban yang gemilang tanpa menyisihkan kepentingan agama. Sebagai contoh, doktrin falsafah Plato telah banyak diterima dalam peradaban Islam dan menolak sebahagian falsafahnya seperti '*ontological ethics*', maka sebarang teori moden yang berasaskan kepada kerangka ontologi akan ditolak dan tidak boleh beroperasi dalam spektrum pembangunan pengurusan Islam.

Sebagaimana yang dibincangkan sebelum ini, teori kenegaraan yang telah dikemukakan oleh beberapa orang tokoh seperti Ibn Khaldun, al-Farabi, al-Mawardi dan sebagainya telah mengemukakan satu analisis yang sempurna sebuah masyarakat dan negara, sebagai sebuah organisasi sosial yang berupaya menyediakan persekitaran fizikal, ekonomi, intelektual dan etika yang baik dan memenuhi keperluan asas dalaman dan luaran manusia. Malangnya, dalam analisa pengkaji pengurusan dan organisasi moden, tokoh-tokoh terkemuka ini tidak diberikan peluang mempraktikkan falsafah organisasi dan kemasyarakatan yang dikemukakan. Selaras dengan perkembangan ini, para pengkaji Islam tetap cuba berusaha meniru gaya peradaban dan kaedah inovasi teknikal barat, namun hasilnya tetap mengelirukan. Ketidakterasian persepsi, tingkah laku dan praktikal antara dua budaya ini mungkin dapat diklasifikasikan puncanya kepada beberapa perkara;

- (i) Perbezaan matlamat: Negara dan organisasi dalam Islam adalah sebuah institusi moral dalam memelihara dan memandu masyarakat ke arah

kebahagiaan sejati. Negara bukan sumber otoriti dan kuasa bahkan merupakan kaedah menguruskan masyarakat secara lebih sistematik dan berkesan.

- (ii) Kerangka pengurusan relatif: Konsep pengurusan yang dikemukakan dalam Islam adalah universal dan bukan relatif atau berasaskan budaya setempat. Pengaplikasiannya akan menghasilkan masyarakat bertanggungjawab dan berdisiplin. Berbekalkan konsep etika yang universal, pengurusan berteraskan Islam adalah pengurusan yang bermatlamat dan jelas objektifnya.
- (iii) Rasional dan penerimaan model asing: Pengalaman negara-negara Arab dalam memperkenalkan beberapa model pemerintahan dan perundangan barat dilihat gagal dalam mencapai hasil yang sama sebagaimana di dunia barat lantaran perbezaan budaya dan agama yang amat nyata. Hasilnya satu pengubahsuaian telah dilakukan dengan pendekatan yang pragmatik dan sederhana dengan mengambil kira kedua-dua pendekatan tersebut. Rasionalnya ialah, apakah umat Islam boleh dibaratkan tanpa mengahakis keislaman bangsa itu sendiri?

Berasaskan kepada fakta tersebut, para pemikir pengurusan Islam seharusnya melihat ia sebagai suatu yang serius dan diberikan perhatian. Professor Grunebaum, seorang pemikir barat terkenal yang memiliki kefahaman Islam telah membuat andaian bahawa, adakah para pemikir barat dan Islam

sendiri boleh membayangkan bagaimana umat Islam mampu meninggalkan bahagian utama dan warisan penting dalam agama mereka, melupakan tokoh tokoh agama seperti al-Ghazali, al-Mawardi, Ibn Khaldun, Abu Hanifah dan sebagainya sebaliknya mengalihkan pandangan mereka ke dunia barat sebagai model?. Namun apa yang jelas sebahagian umat Islam masih mempertahankan kesetiaan mereka kepada agama mereka lantaran itu adalah sukar untuk memperkenalkan model barat tanpa sebarang pengubahsuaian rasional yang menepati sandaran agama atau melalui proses *endogeniti*. Proses pemurnian ini dilihat sebagai langkah awal ke arah pembinaan kerangka budaya pengurusan yang unik berasaskan kepada suasana dan persekitaran pengurusan yang didominasi pemikiran barat dan sukar diketepikan.

Masalah utama yang dihadapi dalam sistem dan pelaksanaan pengurusan semasa bukanlah lagi pertentangan antara amalan dan budaya tradisional yang sering dikaitkan percanggahannya dengan budaya hidup birokratik. Namun persoalan kelangsungan hidup bersendikan agama dilihat sebagai asas di samping memelihara nilai-nilai tradisional yang murni daripada terhakis oleh perubahan dan permodenan. Fakta ini tidak bermaksud pemikiran ini harus ditoleh ke belakang atau melihat perubahan semasa semata, namun dalam konteks yang lebih jelas, kajian harus dibuat berasaskan kepada kedua-dua zaman demi menghasilkan kewajaran teori dan kerangka pengurusan yang bersifat menyeluruh tanpa menafikan kebaikan sejagat. Oleh yang demikian,

cadangan perubahan haruslah mengambil kira persoalan utama dalam pembinaan spektrum pengurusan Islam. Beberapa kerangka pembentukan budaya pengurusan sebagaimana yang telah dikemukakan dalam kajian ini dengan mengambilkira pengalaman sejarah Islam dan diubahsuai dengan perkembangan zaman diharap akan lebih praktikal sekiranya dilaksanakan dalam spektrum pengurusan dan pembangunan organisasi umat Islam khususnya di Malaysia.